

学校编码: 10384

学号: 17920061151638

分类号_____密级_____

UDC_____



厦门大学

硕 士 学 位 论 文

S 公司绩效管理体系的改进

Improvement of Performance Management

System for S Company

郑 玫

指导老师姓名: 程 文 文 副教授

专 业 名 称: 工商管理硕士 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

带格式的: 居中, 缩进: 首行缩进: 0 字符

带格式的 ... [1]

带格式的: 字体: (默认) 黑体, (中文) 黑体, 二号, 加粗

带格式的: 无

带格式的 ... [2]

带格式的 ... [3]

带格式的: 字体: 四号, 加粗

带格式的 ... [4]

带格式的: 字体: 小四

带格式的: 缩进: 首行缩进: 6.5 字符, 行距: 单倍行距

删除的内容:

带格式的: 字体: 加粗

带格式的: 缩进: 首行缩进: 6.5 字符

带格式的 ... [5]

删除的内容:

带格式的: 字体: 加粗

带格式的: 两端对齐, 缩进: 首行缩进: 6 字符, 行距: 1.5 倍行距

删除的内容:

带格式的: 字体: Times New Roman, 加粗

删除的内容: 国际工商管理(I

带格式的 ... [6]

删除的内容:)

带格式的: 字体: 加粗

带格式的 ... [7]

带格式的 ... [8]

删除的内容: ... [9]

带格式的: 字体: 加粗

带格式的 ... [10]

删除的内容: 4

删除的内容: 2008 年

带格式的 ... [11]

删除的内容:

删除的内容: 6

删除的内容:

删除的内容: 月

删除的内容: 4

带格式的: 字体: 加粗

删除的内容: ... [12]

带格式的: 字体: 加粗

带格式的 ... [13]

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

删除的内容:

带格式的: 字体: 二号

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 二号

兹呈交的学位论文, 是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果, 均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人 (签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

删除的内容:
带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 二号

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版, 有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅, 有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索, 有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密 (), 在年解密后适用本授权书。

2、不保密 (✓)

(请在以上相应括号内打“✓”)

带格式的: 项目符号和编号

作者签名: 日期: 年 月 日
导师签名: 日期: 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

当今社会已经由工业社会进入信息社会，企业如何应对信息社会对生产、经营及管理方式等各方面提出的挑战，尤其是在人力资源配置逐步社会化、全球化的今天，如何合理配置和使用已经成为第一资源的人才，已成为摆在企业经营者面前的关键问题。笔者作为 S 公司原有人力资源部门的员工，目睹该公司近年来在绩效管理方面陷入的重重困境。设计行之有效的绩效管理方案，帮助 S 公司解决实际存在的绩效管理问题是本次研究的根本目的。该研究成果如果在实践中被证明行之有效的话，对具有相同类似问题的企业有借鉴的作用。

笔者依据绩效管理的原则和流程，简化了 S 公司的绩效考核体系，强调了考核内容的重点；修改了考核结果运用的方式；取消了不适宜的考核结果分布控制的硬性规定；将原本薄弱的绩效计划制定和绩效辅导工作制度化，督促管理者按章执行。

在本文的第一章，讲述了本次研究活动的研究背景、目的、内容以及思路。

第二章对 S 公司的基本情况进行了介绍，并对 S 公司的绩效管理现状进行分析、诊断，提出该公司在绩效管理方面存在的主要问题，并对问题的成因进行了剖析。

第三章介绍了 S 公司绩效管理新体系的主要内容和设计思路，对于执行中可能出现的问题进行了剖析，提出了相应的应对措施。

第四章展望了 S 公司未来的发展方向，对公司今后绩效管理的改进方向提出了几点建议。

第五章总结了新体系对 S 公司绩效管理工作的作用，以及对其它企业的借鉴和启示。

关键词：绩效管理；KPI；改进

删除的内容: 研究方法

删除的内容: ;

删除的内容: ;

删除的内容: 改革方案

删除的内容: ;

带格式的: 字体: 非加粗

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Today's society has access from the industrial society to the information society. The information society brings the big changes, which advance the challenge to enterprises' production, operation and management, etc. How to cope with the challenge, especially when the human resources has been allocated socially and globally gradually, how to allocate and use the named fist resource personnel rationally has become the key issues faced by the management. Worked as S company's Human Resources Department employee, the author witnessed the company bogged down in the Performance Management in recent years. How to design effective solutions that help S companies solve real problem in Performance Management area is the author's fundamental purpose of this study. If the research results have been proven to be effective in practice, which should be a use for reference to the enterprises which have the similar issues.

Based on the principles and processes of performance management, the author simplifies S company's performance evaluation system, stresses the focus of the examination content, modifies the use of the evaluation results, cancels the mandatory distribution of the evaluation results, institutionalizes the working-out of performance plan and tutorship of performance execution, and supervises the management execute according to stipulation.

Chapter I describes the background, objectives, contents and methods of this research;

Chapter II introduce the basic conditions of S company, then analyze the S company's performance management status, put forward the main issues in the performance management of the company, and analyze the causes of the problem;

Chapter III describes the main elements and design ideas of S company's performance management new program, analyzes the problem which may arise from the execution, and gives the corresponding countermeasure;

Chapter IV prospects S company's future development direction, and makes a number of recommendations of improving performance management.

Chapter V summarizes the effect of the new system to S Company's performance management, and the enlightenment to the other enterprise's performance management.

Key Words: Performance Management ; KPI ; Improvement

删除的内容:

删除的内容:

删除的内容:

删除的内容:

带格式的: 字体: 五号

带格式的: 缩进: 首行缩进: 2 字符

删除的内容: ,

删除的内容:

删除的内容: [14]

带格式的: 字体: 五号

删除的内容: [15]

带格式的: 字体: 五号

删除的内容: [16]

删除的内容:

删除的内容: [17]

带格式的: 字体: 五号

带格式的: 字体: 五号

删除的内容: ...ref [18]

删除的内容: [19]

带格式的: 字体: 五号

删除的内容: ,

带格式的: 左, 缩进: 首行缩进: 2 字符, 行距: 固定值 23 磅, 孤行控制

带格式的: [20]

带格式的: 缩进: 首行缩进: 0 字符

带格式的: 字体: 小四

带格式的: 无, 首行缩进: 0 字符, 行距: 单倍行距

带格式的: 字体: 非加粗

删除的内容:

删除的内容:

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录		删除的内容: ... [21]
第一章 前 言	1	删除的内容: 8
第一节 研究背景及目的	1	删除的内容: 8
第二节 研究内容及思路	2	删除的内容: 方法
		删除的内容: 9
		删除的内容: .
		删除的内容: 10
第二章 S 公司现状及其绩效管理体系诊断	3	删除的内容: 10
第一节 S 公司基本情况介绍	3	删除的内容: 15
第二节 S 公司绩效管理现状	8	删除的内容: 29
第三节 S 公司绩效管理体系存在的问题分析	22	删除的内容: 33
		删除的内容: 34
		删除的内容: 改革方案
		删除的内容: 33
第三章 S 公司绩效管理体系的改进	27	删除的内容: 34
第一节 新体系的设计思路	27	删除的内容: 38
第二节 改进后的绩效管理体系	32	删除的内容: 39
第三节 新体系实施中可能出现的问题及应对措施	35	删除的内容: 42
		删除的内容: 44
		删除的内容: 45
		删除的内容: 44
第四章 S 公司绩效管理体系未来改进方向的建议	38	删除的内容: 45
第一节 对 S 公司未来发展的展望	38	带格式的: ... [22]
第二节 S 公司绩效管理体系未来改进方向的几点思路	39	删除的内容: 4
		删除的内容: 5
		删除的内容: 6
		删除的内容: .
		删除的内容: .
第五章 研究结论	41	带格式的: 行距: 单倍行距
第一节 新体系对 S 公司绩效管理工作的作用	41	删除的内容: 8
第二节 本次研究对其它企业绩效管理工作的借鉴和启示	42	带格式的: ... [23]
		带格式的: ... [24]
		删除的内容: 8
参考文献	45	删除的内容: 9
		带格式的: 行距: 单倍行距
致谢辞	46	删除的内容:
		删除的内容: 52
		删除的内容: 47
		删除的内容: 5
		删除的内容: 3
		删除的内容: 48

|

删除的内容:

-
-
-

删除的内容:

厦门大学博士论文摘要库

Contents

Chapter I Introduction	1
Section I Background <u>Study Purposes</u>	1
Section II Study <u>Contents</u> and <u>Methods</u>	2
Chapter II S Company's <u>Status</u> and <u>Performance Management System</u> <u>Diagnosis</u>	3
Section I S Company's <u>Basic Situation</u> Introduction	3
Section II Current <u>Status</u> of S Company's <u>Performance Management</u>	8
Section III The <u>Problems</u> and <u>Reasons</u> of S Company's <u>Performance Management</u> <u>System</u>	22
Chapter III S Company's <u>Performance Management System</u> <u>Improvement</u>	27
Section I The <u>Design Ideas</u> of <u>New Program</u>	27
Section II Details of the <u>Improved Performance Management Program</u>	32
Section III The <u>Problems</u> that may <u>arise from</u> the <u>Implementation</u> of the <u>New Program</u> and the <u>Countermeasures</u> to that	35
Chapter IV The <u>Recommendations</u> of the <u>Future Direction</u> of the <u>Improvement</u> to S Company's <u>Performance Management System</u>	38
Section I The <u>Prospects</u> of the S Company's <u>Future Development</u>	38
Section II A <u>Few Ideas</u> about S Company's <u>Future Direction</u> of the <u>Development</u> in <u>Performance Management System</u>	39
Chapter V <u>Study Conclusions</u>	41
Section I The <u>Effect</u> of the <u>New System</u> to S Company's <u>Performance Management</u>	41
Section II The <u>Enlightment</u> to the <u>Other Enterprise's Performance Management</u>	42
References	45
<u>Appreciation</u>	46

删除的内容:	
删除的内容:	
删除的内容: ...	25
删除的内容:	
删除的内容: ...8	
删除的内容: ...St	26
删除的内容: ...	27
删除的内容: ...	28
删除的内容: 8	
删除的内容: ...co	29
删除的内容: 9	
删除的内容: ...sta	30
删除的内容: ...10	
删除的内容: ...ba	31
删除的内容: 10	
删除的内容: status	32
删除的内容: 15	
删除的内容: probl	33
删除的内容: 9	
带格式的	34
删除的内容: Perfo	35
删除的内容: 34	
删除的内容: design	36
删除的内容: 34	
删除的内容: 3...	37
删除的内容:	
删除的内容:	
删除的内容:	
删除的内容:	
删除的内容: 39	
删除的内容: 8...pr	38
删除的内容: ...	39
删除的内容: ...	
删除的内容: ...	
删除的内容:	
删除的内容: 42	
带格式的	40
删除的内容: recon	41
删除的内容:	
删除的内容:	
删除的内容: 45	
删除的内容: 4 ...p	42
删除的内容: 45	
删除的内容: 4...fe	43
删除的内容:	
删除的内容:	
删除的内容: 46	
删除的内容: 5	
带格式的	44
删除的内容:	45
带格式的	46
带格式的	47
带格式的	48
	49
	50
	51
带格式的	

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 前言

第一节 研究背景和目的

现今，我国的服装行业一直面临相对有利的宏观经济环境。2007 年，受国民经济快速增长的影响，中国家庭人均可支配收入增速为 10 年来最高水平，据国家统计局的统计，城镇居民可支配收入 2007 年比 2006 年增长了 17.20%，扣除价格因素，实际增长 12.20%。在此带动下，衣着类消费特别是品牌服装的消费保持较快增长速度。国家统计局的统计资料显示，全国重点大型百货商场（销售的服装主要是品牌服装）2007 年服装销售收入比 2006 年增长 13%，中高档品牌服装国内消费复合增长率远远高于普通服装消费及衣着消费增长率，消费升级趋势明显^①。同时随着国民经济持续发展，在未来很长一段时间内消费升级趋势将继续保持，品牌服装将保持较高增速，中国国内市场已经逐步成为企业可以长期以来的中高档产品销售市场。

2007 年，商业店铺售价、租金普遍增长，同时广告资源的价格不断上涨，各品牌企业对于重点店面及广告资源的争夺日益剧烈，市场竞争进一步加剧。同时在激烈竞争市场环境下，行业内部分化加剧，品牌服装洗牌的局面进一步明显。在行业整体形势向好的情况下，行业中的优势企业将拥有更多做大做强的空间。但与此同时，国外品牌纷纷加大对国内市场拓展，行业竞争加剧，S 公司面临的竞争对手虽然在数量上有所减少，但竞争对手的规模、档次、实力提高，竞争压力增大。

综上所述，S 公司面临着机遇与挑战并存的宏观外部环境，一方面品牌服装的整体快速发展为 S 公司提供了广阔的市场空间，同时由于 S 公司在品牌运作及渠道上比竞争对手拥有更多的经验和优势，行业的洗牌可以为 S 公司提供了更大的发展空间。但另一方面，市场竞争的加剧与升级也要求 S 公司进行产品及服务的升级与调整，以适应更加激烈的市场竞争环境的需要。针对上述宏观环境，S 公司结合自身实际，制定了一系列的经营措施。绩效管理制度就是其中的一项重要举措，其宗旨在于培养人才、激励人才、留住人才。

^① 《S 公司 2007 年年度报告》，新浪网财经专栏，2007 年 12 月 31 日

删除的内容: S 公司绩效管理
体系的改进

带格式的: 字体: 非倾斜

带格式的: 字体: 非倾斜

带格式的: 居中

删除的内容:

带格式的: 段落间距段前: 1
行

删除的内容: 段

删除的内容: 将

删除的内容: 作

删除的内容: 资料来源:

就像许多国内企业一样，S 公司开始注重人力资源管理，但这些先进的管理方法却往往在国内企业中水土不服，S 公司也不例外。对于一家企业来说，如果引进的管理方式不适合企业现状，往往会起到适得其反的效果。S 公司的绩效管理制度从三年前建立起到现在，并没有从根本上起到提高员工绩效的目的，笔者两年前在 S 公司就职时就苦于没有找到有效的解决对策。如今，笔者想运用攻读 MBA 时所学到的知识对 S 公司的绩效管理体系重新进行梳理，以期找到有效的改善方案。

第二节 研究内容和思路

删除的内容：方法

阿基米德说“给我一个支点，我将撬动地球。”那么，如果将企业比做地球，将人力资源管理比做支点，什么是撬动企业的杠杆呢？是绩效管理。绩效管理不仅是企业评价、识别、发展人的依据，也是企业招聘、培训、薪酬等其他职能活动开展的基础，对企业的生存发展起着至关重要的作用，因此绩效管理体系要从全局的角度去评判是否有效、可行。

带格式的：两端对齐

笔者本着“提出问题—分析问题—解决问题”的研究思路，在 S 公司现有战略思想和经营目标的基础上，对该公司的绩效管理方案进行了系统地研究。

删除的内容：方法

首先，笔者在了解 S 公司现状的基础上，提出了 S 公司绩效管理体系存在的几大问题。

其次，笔者在提出问题的基础上，对问题产生的根本原因进行了剖析。

再次，笔者根据症结下药，提出了改革的方案；并预估了可能出现的问题，提出了应对措施。

最后，笔者对 S 公司的未来进行了展望，提出了未来改进方向的思路，加深了解决问题的深度——着眼现在，着眼未来。

当然，新体系是否行之有效，还需要时间来验证。而方案中存在的缺陷和漏洞还需要老师们帮忙发现和指正。

删除的内容：改革方案

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库